ملخص الادارة العامة 1 محمد بلاسمة

[illegible]

- يعتبر العالم بيتر دركر ← الأب الروحي لعلم الإدارة الحديثة

- تعاريف الإدارة :

1- استغلال الموارد المتاحة (بشرية- مادية) عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية ومشروعة

2- كل جهد إنساني يجمع الناس من ذوي المعرفة

3- المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد بأحسن طريقة وارخص تكلفة

4- عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل

5- تجميع منسق للطاقات البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرسومة مسبقا

- عناصر اي عمل إداري ناجح:

1- [illegible]

أي أنها عمل منظم بعيد عن العشوائية

عرفت الإدارة بأنها فن جمع المتناقضات علل

بسبب اعتماده على التوفيق بين العديد من المتناقضات



2- [illegible]

فهي تعمل ضمن روح الفريق وتعمل على تحقيق الأهداف بأقل جهد وكلفة ووقت

3- [illegible]

أي أنها تعمل بجمع جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك

4- [illegible]

- الكفاءة ← عمليات يقوم التنظيم من خلالها بتحقيق حد أعلى من الأهداف باستخدام حد أدنى من الموارد
- الفاعلية ← مدى تحقيق التنظيم لأهدافه من خلال الموارد المتاحة

5- [illegible]

ظهرت هذه الصفة بعد ظهور المدرسة السلوكية التي ركزت على وجوب ابتعاد الادارة عن الظلم والتسلط فركزت هنا على معاملة العاملين بوسائل إنسانية تحفظ للإنسان كرامته

6- [illegible]

أن تكون الوسائل المتبعة في تحقيق الأهداف مشروعة قانونا فالغاية لا تبرر الوسيلة

- مجالات الإدارة:

1- القطاع العام ← تسعى إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتقديم الخدمات للمجتمع
2- القطاع الخاص ← تسعى لتحقيق الأرباح وركزت على مفهوم الكفاءة
3- القطاع التطوعي ← منظمات غير ربحية تهدف لمعالجة اختلالات اجتماعية ومساعدة الحكومة في تحمل التكاليف الكبيرة التي تواجهها

- مجالات الإدارة على المستوى الخارجي:

- إدارة المؤسسات الإقليمية ← جامعة الدول العربية - منظمة المؤتمر الإسلامي
- إدارة المؤسسات الدولية ← الأمم المتحدة

- الإدارة العامة:

- أحد حقول الإدارة يهتم بتنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها من أجل تحقيق السياسة العامة للدولة من خلال أجهزتها ولتحقيق أهداف الدولة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية

- لتعريف الإدارة العامة يجب ان يشمل على:

1- أنها عمل جماعي تعاوني في إطار عام
2- تتضمن نشاط السلطات الحكومية الثلاث (تنفيذية/تشريعية/قضائية)
3- تعتبر جزء أساسي من العملية السياسية في الدولة
4- تتفاعل مع المجتمع أي تتعامل كنظام مفتوح مع البيئة الخارجية

- [illegible] الإدارة العامة الحياة في مستنقع

بسبب الغموض الذي يكتنفها فالحكومة تتدخل في معظم الأعمال التي يقوم بها الناس لأنها مصدر أساسي للخدمات

- خصائص الادارة العامة بشكل عام:

1- تعتبر ظاهرة تسود كافة المجتمع المدنية التي تؤدي وظائف محددة
2- قدرتها على ممارسة السلطة وفرض سياستها بالقوة القانونية
3- تحظى نشاطاتها بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة
4- تعتبر أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات في الدولة
5- خضوعها للتأثيرات السياسة العامة
6- ارتفاع مستوى التوقعات المجتمعية الملقاة على عاتقها

- مبادى الادارة العامة

1- الشرعية القانونية ← الأصل في ممارسة كافة الأعمال هو استنادها للقوانين

2- المؤسسية ← سيادة العمل التنظيمي القانوني والمحايد البعيد عن الأحكام الشخصية

3- المسؤولية العامة ← الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات محددة بموجب القانون

4- المسائلة ← الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات

5- الخدمة العامة ← النظر للعمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس لممارسة القوة

6- المهنية ← تعتبر حقل مهني متميز في المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني

7- نظام الجدارة ← وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لمؤهلاته

8- النظرة النظامية المفتوحة ← تهتم بعلاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية

9- النظرة المستقبلية الفاحصة ← استشراف المستقبل بناءً على خطط واستراتيجيات

10- الإبداع في الأساليب والتكنولوجيا المناسبة للإنجاز الأفضل المستمر

- النظام البيئي:

مجموعة متكاملة من أنظمة فرعية مترابطة ومتفاعلة تكون بمثابة هوية للنظام البيئي

- النظام البيئي للادارة العامة:

- تعمل في محيط بيئي شامل ومفتوح وديناميكي وتعتبر تنظيماتها أنظمة حيوية مفتوحة

- البيروقراطية تمثل الادارة العامة وتكون بالمركز في النظام البيئي ويليها كل من :

[illegible]

- طبيعة النظام السياسي السائد (إذا كان نظام سياسي مركزي او نظام سياسي فيدرالي)
- فيدرالي ← الإدارة العامة حاصلة على استقلال اكبر في أعمال السيادة الخارجية في بينما تستقل حكومات الولايات الأعضاء في الاتحاد بممارسة أعمال السيادة الداخلية

- درجة ديمقراطية نظام الحكم
- النظام الديمقراطي ← يسمح للمواطنين بمراقبة الحكومة للتأثير على سلوك الموظف العام فيسود بين الموظفين مفهوم الخدمة العامة وان الوظيفة العامة تعتبر تكليف لا تشريف

- درجة استقرار الحكم
- الاستقرار السياسي ← ففي ظله تكتسب الإدارة العامة صفة الإستمرارية والمهنية
- حيادية القوى السياسية ← تمنح الإدارة العامة قدر من الحرية والاستقلالية

[illegible]

- نظام رأسمالي ← يعتبر الجهاز الحكومي أقل حجماً من النظام الشمولي
- نظام شمولي
- ندرة الموارد وتوفرها تؤثر على عمل الإدارة العامة

[illegible]

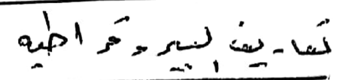
منظومة القيم والعادات في المجتمع وانعكاسها على الإدارة فتؤثر على مدى فاعليتها

- العولمة:

زيادة الاعتماد المتبادل بين الناس حول العالم

إن إتباع نظام إداري ناجح في مجتمع ما لا يعني أن ينجح تطبيقه في مجتمع آخر

الفرق من حيث	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
مجال التطبيق	في القطاع العام(الحكومة)	القطاع الخاص
الهدف	تقديم الخدمات العامة للمجتمع	تحقيق الربح
ممارسة النشاط	- تعمل في جو احتكاري - يصعب وجود جو تنافسي في القطاع الحكومي لأنه يعتبر ازدواجية في العمل ويتنافى مع أصول التنظيم الإداري السليم	جو تنافسي لان الأصل الفكري مستمد من الفلسفة الرأسمالية التي تقوم على الحرية
درجة الرشد	اقل رشد لأنها محكومة باعتبارات سياسية واجتماعية	أكثر رشداً لان القرارات يحكمها الربح
جو العمل	تعمل ضمن أو في ظل التشريعات العامة للدولة	محكومة بقرارات مجلس الإدارة
درجة المسؤولية	مسؤولية شاملة	أقل شمولاً فهي تنحصر أمام أصحاب العمل
صفة عمل الموظف	صفة رسمية لا يميز بين الجمهور عند تقديم الخدمة لأنه خادما عاما يتلقى راتبه من المال العام	صفة شخصية
درجة الشفافية	درجة شفافية عالية	درجة من السرية لأنها تعمل في جو تنافسي
مؤشر النجاح	مدى رضا الجمهور عن الخدمات	مدى تحقيق الأرباح
حجم الجهاز الإداري	حجم ضخم	أقل حجماً
علاقة الموظف في دائرته	علاقة تنظيمية	علاقة عقدية
أسلوب التمويل	- ليس لها رأس مال مستثمر عن طريق (اعتمادات) مخصصات ترصد لها في الميزانية	هيئة المستثمرين (المساهمين)
السلطات والامتيازات	☑ تتمتع الإدارة العامة بامتيازات القانون العام مثل: ❶ سلطة فرض رسوم معين ❷ حق نزع الملكية الفردية للصالح العام الاستملاك ❸ تعتبر قراراتها إدارية يمكن الطعن بها ❹ أموالها أموال عامة لا تخضع للحجز ❺ حرية نزع الملكية الفردية لصالح المنفعة العامة	تخضع لأحكام القانون الخاص



- نظام تسلسل هرمي متشعب من وظائف وسلطة لتحقيق الأهداف
- إدارة حكومية عن طريق مجموعة موظفين باستخدام روتين غير مرن
- التنظيم الذي يحقق أقصى درجة من الكفاءة الإدارية

[illegible]

- البيروقراطية ← تعني الحكم عن طريق المكاتب

- عرفها العالم ماكس فيبر:

تنظيم ضخم متواجد في المجتمع السياسي المعقد المتحضر لتحقيق أهداف قومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الوجود

- تعتبر النظرية البيروقراطية نموذج افتراضي مثالي للتنظيم من خلال :

أن تكون كافة علاقات السلطة فيه مدروسة بأسلوب علمي ومقرر كتعليمات رسمية ملزمة للجميع فيعمل الجميع على تنفيذ تلك التعليمات مما يحقق العقلانية والاستقرار

- الخصائص الهيكلية للبيروقراطية:

1- تسلسل سلطوي دقيق ←
2- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي
3- لها نظام من القواعد يغطي حقوق وواجبات شاغل الوظيفة
4- نظام من الإجراءات لمعالجة أوضاع العمل
5- اللاذاتية في العلاقات بين العاملين ← علاقات رسمية بعيدة عن التحيز وعدم الموضوعية
6- تعيين الموظفين على أساس مؤهلات تقنية بموجب امتحانات
7- الوظيفة تعتبر بمثابة مهنة وهناك نظام ترقيات
8- الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفية
9- نظام للسجلات (التدوين)
10- الاعتقاد بمبدأ الرشد في تصرفات أعضاء التنظيم
11- يتلقى الموظف البيروقراطي راتب محدد وتدفع الرواتب نقداً حسب الرتبة في الهرم
12- يعتبر المنصب على أنه الوظيفة الوحيدة لشاغله

- الخصائص السلوكية للبيروقراطية حيث درست هذه الخصائص من زاويتين :

[illegible]

- ترتبط في تحقيق أهداف المنظمة مثل ← الموضوعية- الدقة- الاستمرارية- الوضوح
- تتصل بمهمة اتخاذ الإداريين للإجراءات

[illegible]

- تعتبر بمثابة أمراض التنظيم مثل:
  التزمت وعدم المرونة- السرية الزائدة- عدم الرغبة في تفويض الصلاحيات
- مما ينتج عن هذا السلوك المبالغة في التأكيد على العقلانية في التنظيم

- الخصائص السلوكية تميز بيروقراطية عن أخرى بشكل أكبر من الخصائص الهيكلية

- مزايا البيروقراطية حسب ماكس فيبر:

1- الدقة في العمل	2- السرعة في التنفيذ	3- خضوع كامل للرؤساء
4- الوضوح	5- استمرارية في العمل	6- التوثيق
7- الكفاءة	8- خفض كلفة العمل	9- تقليل الاحتكاك بين العاملين

- يرى ماكس فيبر

بأن الشكل المستبد من البيروقراطية قادر على أن تحقيق أعلى درجات من الكفاءة

- عيوب النظرية البيروقراطية:

1- يعتبر النموذج البيروقراطي نمط مثالي لا يمثل الواقع بل نظرة او فكر
2- اهتمامه بشكل كبير بالتنظيم الرسمي وإهماله للتنظيم غير الرسمي
3- افتراض أن أعضاء التنظيم يتصرفون وفقاً لأهداف التنظيم (اعتبر أن الإنسان آلة)
4- تعتبر المنظمة نظام مغلق
5- التزام الأعضاء بالإجراءات الرسمية بشكل مشدد مما:
- يضعف روح الابتكار والنمو الشخصي
- جمود السلوك بين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها

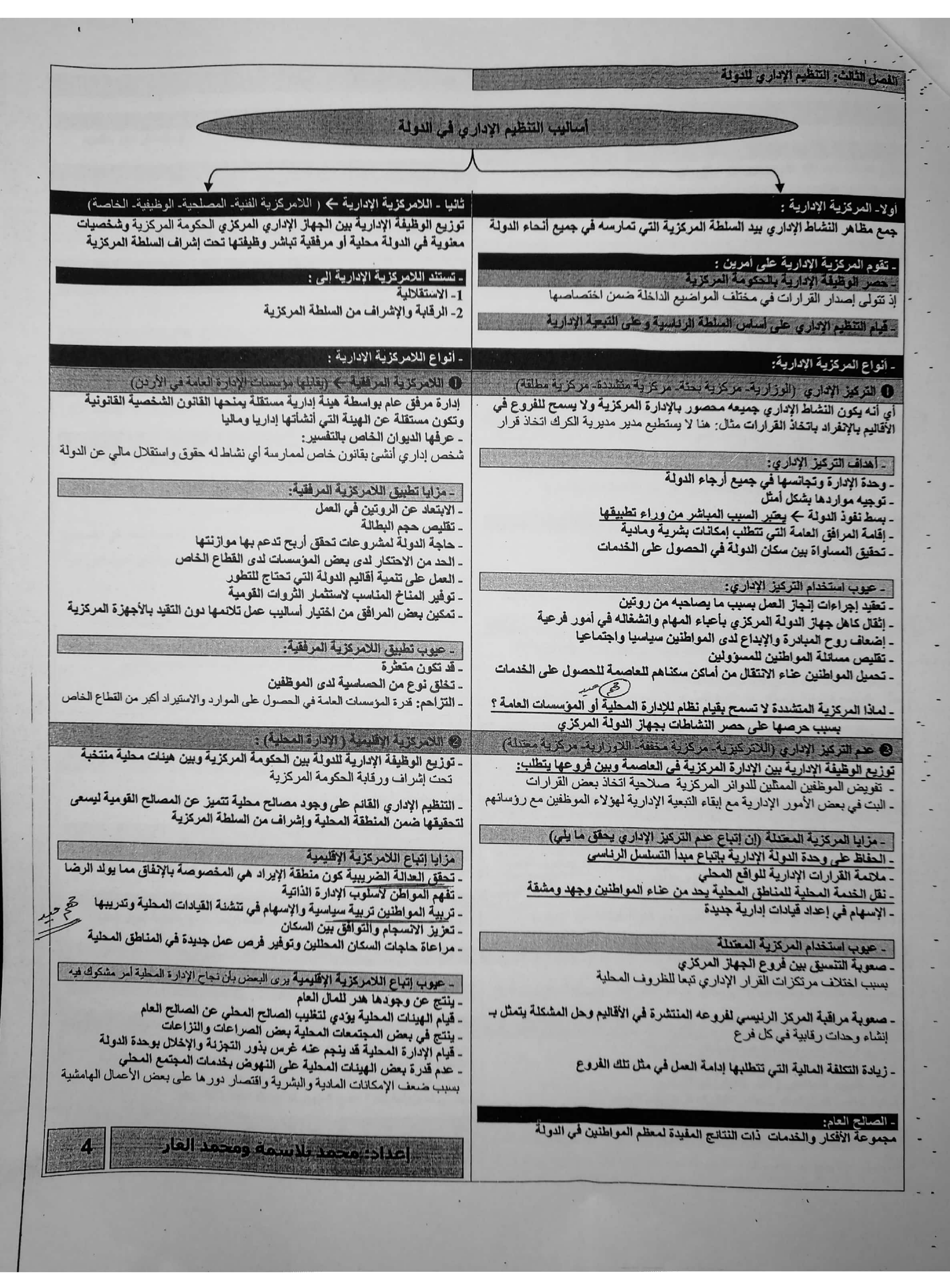
- علل : يوصف الناس البيروقراطيين بأنهم لا يكترثون الا باتباع الانظمة

- لأنه عندما لا تتكيف حالة فردية مع القوانين لا يرى البيروقراطي طريق لعلاجها

مراحل تطور المجتمع:

عصر بدائي ← عصر زراعي ← عصر تجاري ← عصر صناعي ← عصر معرفي

تسمى عصور ما قبل الثورة الصناعية



أساليب التنظيم الإداري في الدولة

أولا- المركزية الإدارية :

جمع مظاهر النشاط الإداري بيد السلطة المركزية التي تمارسه في جميع أنحاء الدولة

- تقوم المركزية الإدارية على أمرين :
- حصر الوظيفة الإدارية بالحكومة المركزية
إذ تتولى إصدار القرارات في مختلف المواضيع الداخلة ضمن اختصاصها
- قيام التنظيم الإداري على أساس السلطة الرئاسية وعلى التبعية الإدارية

- أنواع المركزية الإدارية:

❶ التركيز الإداري (الوزارية- مركزية بحتة- مركزية متشددة- مركزية مطلقة)

أي أنه يكون النشاط الإداري جميعه محصور بالإدارة المركزية ولا يسمح للفروع في الأقاليم بالإنفراد باتخاذ القرارات مثال: هنا لا يستطيع مدير مديرية الكرك اتخاذ قرار

- أهداف التركيز الإداري:
- وحدة الإدارة وتجانسها في جميع أرجاء الدولة
- توجيه مواردها بشكل أمثل
- بسط نفوذ الدولة ← يعتبر السبب المباشر من وراء تطبيقها
- إقامة المرافق العامة التي تتطلب إمكانات بشرية ومادية
- تحقيق المساواة بين سكان الدولة في الحصول على الخدمات

- عيوب استخدام التركيز الإداري:
- تعقيد إجراءات إنجاز العمل بسبب ما يصاحبه من روتين
- إثقال كاهل جهاز الدولة المركزي بأعباء المهام وانشغاله في أمور فرعية
- إضعاف روح المبادرة والإبداع لدى المواطنين سياسيا واجتماعيا
- تقليص مسائلة المواطنين للمسؤولين
- تحميل المواطنين عناء الانتقال من أماكن سكناهم للعاصمة للحصول على الخدمات

- لماذا المركزية المتشددة لا تسمح بقيام نظام للإدارة المحلية أو المؤسسات العامة ؟
بسبب حرصها على حصر النشاطات بجهاز الدولة المركزي

❷ عدم التركيز الإداري (اللاتركيزية- مركزية مخففة- اللاوزارية- مركزية معتدلة)

توزيع الوظيفة الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة وبين فروعها يتطلب:
- تفويض الموظفين الممثلين للدوائر المركزية صلاحية اتخاذ بعض القرارات
- البت في بعض الأمور الإدارية مع إبقاء التبعية الإدارية لهؤلاء الموظفين مع رؤسائهم

- مزايا المركزية المعتدلة (إن إتباع عدم التركيز الإداري يحقق ما يلي)
- الحفاظ على وحدة الدولة الإدارية بإتباع مبدأ التسلسل الرئاسي
- ملائمة القرارات الإدارية للواقع المحلي
- نقل الخدمة المحلية للمناطق المحلية يحد من عناء المواطنين وجهد ومشقة
- الإسهام في إعداد قيادات إدارية جديدة

- عيوب استخدام المركزية المعتدلة
- صعوبة التنسيق بين فروع الجهاز المركزي
بسبب اختلاف مرتكزات القرار الإداري تبعا للظروف المحلية
- صعوبة مراقبة المركز الرئيسي لفروعه المنتشرة في الأقاليم وحل المشكلة يتمثل بـ إنشاء وحدات رقابية في كل فرع
- زيادة التكلفة المالية التي تتطلبها إدامة العمل في مثل تلك الفروع

- الصالح العام:
مجموعة الأفكار والخدمات ذات النتائج المفيدة لمعظم المواطنين في الدولة

ثانيا - اللامركزية الإدارية ← (اللامركزية الفنية- المصلحية- الوظيفية- الخاصة)

توزيع الوظيفة الإدارية بين الجهاز الإداري المركزي الحكومة المركزية وشخصيات معنوية في الدولة محلية أو مرفقية تباشر وظيفتها تحت إشراف السلطة المركزية

- تستند اللامركزية الإدارية إلى :
1- الاستقلالية
2- الرقابة والإشراف من السلطة المركزية

- أنواع اللامركزية الإدارية :

❶ اللامركزية المرفقية ← (يقابلها مؤسسات الإدارة العامة في الأردن)

إدارة مرفق عام بواسطة هيئة إدارية مستقلة يمنحها القانون الشخصية القانونية وتكون مستقلة عن الهيئة التي أنشأتها إداريا وماليا
- عرفها الديوان الخاص بالتفسير:
شخص إداري أنشئ بقانون خاص لممارسة أي نشاط له حقوق واستقلال مالي عن الدولة

- مزايا تطبيق اللامركزية المرفقية:
- الابتعاد عن الروتين في العمل
- تقليص حجم البطالة
- حاجة الدولة لمشروعات تحقق أربح تدعم بها موازنتها
- الحد من الاحتكار لدى بعض المؤسسات لدى القطاع الخاص
- العمل على تنمية أقاليم الدولة التي تحتاج للتطور
- توفير المناخ المناسب لاستثمار الثروات القومية
- تمكين بعض المرافق من اختيار أساليب عمل تلائمها دون التقيد بالأجهزة المركزية

- عيوب تطبيق اللامركزية المرفقية:
- قد تكون متعثرة
- تخلق نوع من الحساسية لدى الموظفين
- التزاحم: قدرة المؤسسات العامة في الحصول على الموارد والاستيراد أكبر من القطاع الخاص

❷ اللامركزية الإقليمية (الإدارة المحلية) :

- توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية منتخبة تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية
- التنظيم الإداري القائم على وجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية ليسعى لتحقيقها ضمن المنطقة المحلية وإشراف من السلطة المركزية

مزايا إتباع اللامركزية الإقليمية
- تحقق العدالة الضريبية كون منطقة الإيراد هي المخصوصة بالإنفاق مما يولد الرضا
- تفهم المواطن لأسلوب الإدارة الذاتية
- تربية المواطنين تربية سياسية والإسهام في تنشئة القيادات المحلية وتدريبها
- تعزيز الانسجام والتوافق بين السكان
- مراعاة حاجات السكان المحليين وتوفير فرص عمل جديدة في المناطق المحلية

- عيوب إتباع اللامركزية الإقليمية يرى البعض بأن نجاح الإدارة المحلية أمر مشكوك فيه
- ينتج عن وجودها هدر للمال العام
- قيام الهيئات المحلية يؤدي لتغليب الصالح المحلي عن الصالح العام
- ينتج في بعض المجتمعات المحلية بعض الصراعات والنزاعات
- قيام الإدارة المحلية قد ينجم عنه غرس بذور التجزئة والإخلال بوحدة الدولة
- عدم قدرة بعض الهيئات المحلية على النهوض بخدمات المجتمع المحلي
بسبب ضعف الإمكانات المادية والبشرية واقتصار دورها على بعض الأعمال الهامشية

معايير تصنيف المؤسسات العامة في اللامركزية المرفقية :

1- المعيار الهدفي :

- مؤسسات عامة للخدمات:
تقدم خدمات ذات نفع عام ويجوز أن تحقق عوائد تغطي الكلفة كلها او جزء منها

- مؤسسات عامة إنتاجية:
تزاول أنشطة اقتصادية تهدف لتحقيق الأرباح

2- معيار طريقة إنشاء المؤسسات:

أ) إنشاء جديد:
تكون هنا المنشأة غير موجودة وتنشأ بناءاً على مطالبة مجموعة أفراد في المجتمع

- هناك 3 طرق للإنشاء الجديد:
- بموجب قانون خاص ← تنشأ المؤسسات العامة (تصدره السلطة التشريعية)
- بموجب قانون عام ← يضم أسس وقواعد تطبق في جميع المؤسسات العامة
- بموجب أنظمة تصدر عن السلطة التنفيذية

ب) الانشطار (الانفصال):
انفصال دائرة أو قسم عن التنظيم الأم الذي قد يكون وزارة أو دائرة مركزية وأسبابه:
- قيام موظفين في الدائرة الأم باعتقادهم بتحقيق أهداف محددة بأن على دائرتهم القيام بها
- اهتمام السلطة المركزية بأهداف قسم معين ترى من الأفضل فصله لتحقيق الأهداف
مثل ← انفصال دائرة المواصفات والمقاييس عن وزارة الصناعة والتجارة

ج) التأميم (عكس الخصخصة):
- نزع ملكية القطاع الخاص لاعتبارات منها:
- أيديولوجية تتمثل في سيطرة القطاع العام
- اعتبارات موضوعية هدفها تحقيق المصلحة العامة
مثل ← مؤسسة النقل العام- مؤسسة عالية (الملكية الأردنية) - مؤسسة التسويق الزراعي

د) الدمج التنظيمي :
- دمج مؤسسة عامة في مؤسسة عامة أخرى تمارس نشاطاً مماثلاً لأسباب منها:
- تحقيق الأهداف بطريقة أفضل
- تقليص التكاليف والحد من عدد أجهزة القطاع العام
مثل ← دمج مؤسسة الإسكان مع دائرة التطوير الحضري - مؤسسة الإذاعة والتلفزيون

3- معيار مدى مساهمة الدولة في ملكية المؤسسة:

- مؤسسات تعود ملكيتها الكاملة للدولة
- مؤسسات تساهم الدولة في رؤوس أموالها بنسب معينة بشرط أن لا تقل عن ٥٠%

4- معيار طبيعة النشاط الذي تؤديه المؤسسة العامة وتصنف إلى

- مؤسسات عامة اقتصادية ← تمارس نشاط صناعي أو تجاري أو زراعي
- مؤسسات مالية ← تمول مشروعات تنموية بقروض ميسرة (صندوق التنمية والتشغيل)
- اجتماعية ← المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي- صندوق الزكاة- صندوق المعونة
- مؤسسات عامة إعلامية ← مؤسسة الإذاعة والتلفزيون
- مؤسسات عامة تعليمية وثقافية ← الجامعات الرسمية
- مؤسسات عامة إدارية ← تقوم بأنشطة تقليدية في الدولة (سلطة مياه الأردن)

5- معيار جغرافي:

- مؤسسات عامة تقدم خدماتها لكافة أرجاء الدولة
- مؤسسات عامة تقدم خدماتها لإقليم معين (سلطة إقليم البتراء/ سلطة وادي الأردن)

6- معيار الارتباط:

- أساليب ارتباط المؤسسات العامة بالجهات المركزية
- ترتبط بدائرة مركزية (أقل انتشاراً في الأردن)
- ترتبط بالوزير المختص (أكثر انتشاراً في الأردن)
- ترتبط برئيس الوزراء او بمجلس الوزراء او برئيس الدولة مباشرة

7- معيار السوق:المؤسسة الاستهلاكية المدنية

- تنظيم الإدارة العامة في الأردن:

- جلالة الملك يعتبر رئيس الإدارة العامة في الأردن ومن اختصاصاته:
1- تصديق القوانين 2- حل البرلمان 3- إصدار عفو خاص

- تتكون الإدارة الحكومية في الأردن من 3 سلطات هي:

1- السلطة التشريعية :

- تناط بمجلس الأمة وجلالة الملك
مجلس الأعيان من قبل جلالة الملك ومجلس النواب: يعينوا بالانتخاب

- وظائف البرلمان:
1- وظائف تشريعية :
اقتراح القوانين- إقرارها- تعديلها

2- وظائف مالية:
فرض الضرائب والرسوم- إقرار الموازنة- إعطاء الامتيازات باستثمار المناجم والمعادن

3- وظائف سياسية :
منح البرلمان حق مراقبة السلطة التنفيذية (الحكومة) لأنه يمثل إرادة الشعب ورغباته

- صور رقابة البرلمان للحكومة:
1- السؤال ← استفهام عضو البرلمان من رئيس الوزراء أو أي وزير عن أي أمر
2- الاستجواب ← محاسبة الوزراء عن تصرفاتهم في شأن من الشؤون العامة
3- التحقق ← حق البرلمان في إجراء تحقيقات للوصول إلى أمور معينة
4- أبداء الرغبة ← حق البرلمان في تقديم اقتراحات للسلطة التنفيذية يدخل في اختصاصها
5- سماع العرائض ← مطالب وشكاوي تقدم للبرلمان من قبل المواطنين حول أمورهم

6- المسؤولية الوزارية:
- المسؤولية السياسية :
- هيئة الوزارة وكل وزير مسؤول تضامنيا أمام مجلس الوزراء عن السياسة العامة

- المسؤولية المدنية
التزام الوزراء بتعويض الضرر الناتج عن تصرفاتهم أثناء تأديتهم لوظائفهم

- المسؤولية الجنائية:
محاكمة الوزراء وإحالتهم للنائب العام بعد اتهامهم من مجلس النواب بسبب:
الخيانة العظمى- إساءة استعمال السلطة- الإخلال بواجب الوظيفة

2- السلطة القضائية :

- تتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها
- تصدر جميع الأحكام وفق القانون وباسم جلالة الملك

- أقسام المحاكم:
1- محاكم نظامية :
محاكم عادية لها حق القضاء في القضايا المدنية / محكمة البداية والصلح والاستئناف

2- محاكم إدارية:
المحكمة الوحيدة التي تنظر في مجال المنازعات الإدارية ← محكمة العدل العليا

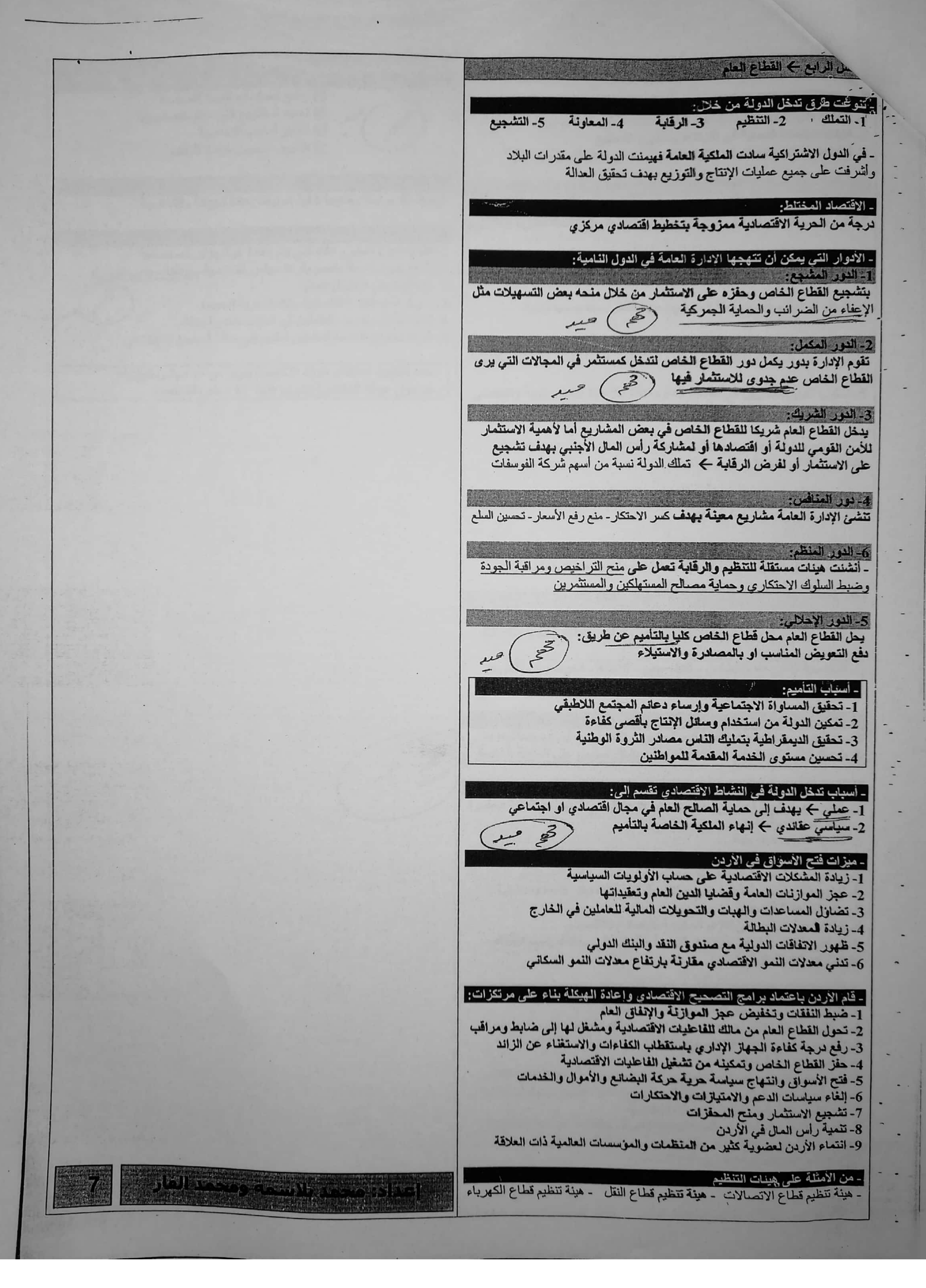
3- محاكم دينية ← محكمة شرعية - مجلس الطوائف الدينية الأخرى

4- محاكم خاصة ← محكمة ضريبة الدخل - محكمة الجمارك - محكمة البلديات

3- السلطة التنفيذية:

- يعتبر جلالة الملك ← رأس السلطة التنفيذية
- تتكون السلطة التنفيذية من ← الوزارات- الدوائر المركزية- المؤسسات العامة
- يتكون مجلس الوزراء ← من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء
- يتولى مسؤولية إدارة جميع شؤون الدولة الداخلية والخارجية

وجه المقارنة	اللامركزية الإقليمية (إدارة محلية)	اللامركزية المرفقية (مؤسسات عامة)	اللاتركيزية (فروع الوزارات)
موقعها على خارطة التنظيم الإداري	إحدى صور اللامركزية	إحدى صور اللامركزية	إحدى صور المركزية
مثال عليها	- أمانة عمان الكبرى - بلدية الزرقاء /بلدية إربد	الجامعة الأردنية	مديرية تربية عمان الرابعة
الرقابة	وصائية (إشراف ورقابة)	وصائية (إشراف ورقابة)	رئاسية (تبعية)
الصلاحيات	اختصاصات أصيلة	اختصاصات أصيلة	اختصاصات مفوضة
أسلوب اختيار مجالسها	الانتخاب المباشر	لا يشترط الانتخاب	التعيين
النطاق الجغرافي للعمل	تمارس اختصاصاتها ضمن منطقة محلية مؤقتة	يمتد نشاطها ليشمل أرجاء الدولة	تمارس نشاطاتها ضمن منطقة محلية محددة
شمولية الاختصاصات	تمارس اختصاصات شاملة لجميع الشؤون المحلية المحددة في القانون	لكل مؤسسة عامة اختصاصا محدد بموجب قانون إنشائها	تمارس اختصاص محدد تبعا لاختصاص الجهاز المركزي الذي ترتبط به
إصدار القرارات وإبرام العقود	تصدر القرارات وتبرم العقود باسمها	تصدر القرارات وتبرم العقود باسمها	تصدر القرارات وتبرم العقود باسم الدولة
الاستقلال الإداري والمالي	مستقلة	مستقلة	غير مستقلة
النظام القانوني	يتصف بالوحدة والتجانس	يتصف بالتعدد والتنوع	تبعية للقانون الأساسي
	يمكن أن تنشئ مؤسسات عامة محلية تكون خاضعة لإشرافها	لا يمكن أن تنشئ إدارات محلية	
الهدف من إنشائها	هدف سياسي هو: ترسيخ مبادئ الديمقراطية	هدف إداري هو: إدارة المرافق العامة باستقلالية	ظاهرة إدارية هي: - تخفيف العبء عن السلطة - تسهيل تقديم الخدمة



- تنوعت طرق تدخل الدولة من خلال:

1- التملك 2- التنظيم 3- الرقابة 4- المعاونة 5- التشجيع

- في الدول الاشتراكية سادت الملكية العامة فهيمنت الدولة على مقدرات البلاد وأشرفت على جميع عمليات الإنتاج والتوزيع بهدف تحقيق العدالة

- الاقتصاد المختلط:

درجة من الحرية الاقتصادية ممزوجة بتخطيط اقتصادي مركزي

- الأدوار التي يمكن أن تنتهجها الإدارة العامة في الدول النامية:

1- الدور المشجع:

بتشجيع القطاع الخاص وحفزه على الاستثمار من خلال منحه بعض التسهيلات مثل الإعفاء من الضرائب والحماية الجمركية

2- الدور المكمل:

تقوم الإدارة بدور يكمل دور القطاع الخاص لتدخل كمستثمر في المجالات التي يرى القطاع الخاص **عدم جدوى للاستثمار فيها**

3- الدور الشريك:

يدخل القطاع العام شريكا للقطاع الخاص في بعض المشاريع أما لأهمية الاستثمار للأمن القومي للدولة أو اقتصادها أو لمشاركة رأس المال الأجنبي بهدف تشجيع على الاستثمار أو لفرض الرقابة ← تملك الدولة نسبة من أسهم شركة الفوسفات

4- دور المنافس:

تنشئ الإدارة العامة مشاريع معينة بهدف كسر الاحتكار - منع رفع الأسعار - تحسين السلع

6- الدور المنظم:

- أنشئت هيئات مستقلة للتنظيم والرقابة تعمل على منح التراخيص ومراقبة الجودة وضبط السلوك الاحتكاري وحماية مصالح المستهلكين والمستثمرين

5- الدور الإحلالي:

يحل القطاع العام محل قطاع الخاص كليا بالتأميم عن طريق:

دفع التعويض المناسب او بالمصادرة والاستيلاء

- أسباب التأميم:

1- تحقيق المساواة الاجتماعية وإرساء دعائم المجتمع اللاطبقي

2- تمكين الدولة من استخدام وسائل الإنتاج بأقصى كفاءة

3- تحقيق الديمقراطية بتمليك الناس مصادر الثروة الوطنية

4- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين

- أسباب تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي تقسم إلى:

1- عملي ← يهدف إلى حماية الصالح العام في مجال اقتصادي او اجتماعي

2- سياسي عقائدي ← إنهاء الملكية الخاصة بالتأميم

- ميزات فتح الأسواق في الأردن

1- زيادة المشكلات الاقتصادية على حساب الأولويات السياسية

2- عجز الموازنات العامة وقضايا الدين العام وتعقيداتها

3- تضاؤل المساعدات والهبات والتحويلات المالية للعاملين في الخارج

4- زيادة المعدلات البطالة

5- ظهور الاتفاقات الدولية مع صندوق النقد والبنك الدولي

6- تدني معدلات النمو الاقتصادي مقارنة بارتفاع معدلات النمو السكاني

- قام الأردن باعتماد برامج التصحيح الاقتصادي وإعادة الهيكلة بناء على مرتكزات:

1- ضبط النفقات وتخفيض عجز الموازنة والإنفاق العام

2- تحول القطاع العام من مالك للفاعليات الاقتصادية ومشغل لها إلى ضابط ومراقب

3- رفع درجة كفاءة الجهاز الإداري باستقطاب الكفاءات والاستغناء عن الزائد

4- حفز القطاع الخاص وتمكينه من تشغيل الفاعليات الاقتصادية

5- فتح الأسواق وانتهاج سياسة حرية حركة البضائع والأموال والخدمات

6- إلغاء سياسات الدعم والامتيازات والاحتكارات

7- تشجيع الاستثمار ومنح المحفزات

8- تنمية رأس المال في الأردن

9- انتماء الأردن لعضوية كثير من المنظمات والمؤسسات العالمية ذات العلاقة

- من الأمثلة على هيئات التنظيم

- هيئة تنظيم قطاع الاتصالات - هيئة تنظيم قطاع النقل - هيئة تنظيم قطاع الكهرباء

- ملامح تعثر القطاع العام (نتائج- وصف)

1- شهدت عديد الدول النامية انخفاضا في معدلات الناتج المحلي وزيادة الاستيراد
2- فشلت سياسات الحماية في الارتقاء بمستوى التصنيع
3- تراجعت إيرادات الصادرات والواردات مما زاد في عجز الموازنات العامة

- أسباب تعثر القطاع العام

1- اتساع القطاع العام وامتداده ليشمل مشروعات كان من الأفضل تركها للقطاع الخاص بسبب الصعوبات التي كان يواجهها في تنفيذها مثل أنشطة التوريد والتوزيع

2- البيروقراطية في الإدارة وما تسببه من بطء في تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات في غير أوقاتها وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وعدم الإبداع

3- ضعف الرقابة وعدم مساءلة المخطئين من العاملين مما يسبب الفساد

4- تفضيل الاعتبارات السياسية والاجتماعية على الإدارية والاقتصادية يترتب عليه فائض في حجم العمالة وكذلك القيام بمشروعات خاسرة مما يضعف قدرتها وكفاءتها

5- أسلوب تعيين المديرين في القطاع العام والأخذ بالاعتبارات السياسية والتغاضي عن الكفاءة الإدارية والعلمية يتسبب في الوقوع في الأخطاء والخسارة

6- قلة الأجور والحوافز وعدم ربطها بجهود الإنتاج مما يضعف روح المبادأة والابتكار ويؤثر سلبا على مستوى الأداء

7- انعدام المنافسة الفعالة وإعطاء القطاع العام صفة احتكارية لبعض المنتجات ← تؤدي إلى رداءة نوعية الإنتاج

8- نظام تسعير المنتجات الذي يتم وفقا لمعايير سياسية واجتماعية بعيدا عن سياسات السوق مما يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسات واستمراريتها وتطورها

- التخاصية:

1- انتقال النشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص
2- عملية تقلل من دور الحكومة الإنتاجي وتزيد من دور القطاع الخاص بالامتلاك

- التخاصية تدعى ← (التخاص - التخصيص - الأهلنة - الخوصصة - التفريد)
- الجذور الأولى للتخاصية تعود للتجربة اليابانية في الثلث الأخير من القرن 19

- اقتصاد السوق الحر ← نظام رأسمالي

اقتصاد العرض والطلب والمنافسة الحرة وتحرير الأسعار من أي قيد باستثناء ما تفرضه المنافسة الحرة غير الاحتكارية ويعتمد بشكل أساسي على الملكية الخاصة

- الأهداف التي تدفع الدولة للتخاصية (أسباب تأييد التخاصية)

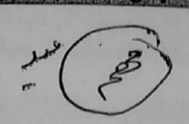
1- خفض عبء الموازنة العامة بسبب خفض الدعم المادي للمؤسسات العامة الخاسرة
2- تفعيل دور المنافسة
3- تسوية الديون الخارجية
4- العمل على جذب رؤوس الأموال الأجنبية
5- توسيع قاعدة الملكية العامة وتوجيه المدخرات الخاصة نحو الاستثمار
6- توزيع الفائض من العاملين على مختلف المشروعات وفق حاجاتها الفعلية
7- رفع الكفاءة الاقتصادية
8- الخصخصة مؤشر على التزام الحكومة بالإصلاح الاقتصادي
9- تستطيع الحكومة تركيز مواردها الإدارية والمالية في مجالات يحجم القطاع الخاص عن الاستثمار فيها

- بينت الإستراتيجية الوطنية للتخاصية المنطلقات العامة التي تتخذها الحكومة

1- تهيئة الظروف المناسبة لإيجاد بيئة تنافسية مناسبة
2- استكمال الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للتخاصية بسن تشريعات جديدة
3- تأسيس هيئات مستقلة للتنظيم والرقابة
4- التدرج في عملية التخاصية
5- العمل على تقييم موجودات المشاريع التي سيتم تحويل ملكيتها للقطاع الخاص
6- اختيار الأسلوب المناسب لتخاصية كل مشروع بما يتلاءم مع ظروفه ومتطلباته
7- الشفافية والعلنية في اتخاذ القرارات التخاصية
8- المحافظة على الحقوق المكتسبة لجميع الأطراف وبخاصة مصالح العاملين
9- منح حوافز تشجيعية للعاملين بتخصيص أسهم تباع لهم بأسعار تشجيعية
10- تعريف المواطنين بأهداف برنامج التخاصية
11- الاستعانة بالمستشارين المتخصصين حسب الحاجة

- الإطار المؤسسي للتخاصية (آلياته)

1- مجلس التخاصية ← يكون برئاسة رئيس الوزراء ومن مهمات هذا المجلس



☑ وضع السياسات العامة للتخاصية
☑ تحديد المشاريع التي سيتم خصخصتها
☑ اختيار أسلوب التخاصية
☑ التنسيب بتأسيس هيئات التنظيم

2- الهيئة التنفيذية للتخاصية ← مؤسسة عامة ترتبط برئيس الوزراء

مهامها ← دراسة ومتابعة تنفيذ عمليات إعادة الهيكلة والتخاصية

- استخدامات عوائد التخاصية

1- تسديد ديون المشروعات التي يتم إعادة هيكلتها أو خصخصتها
2- شراء ديون العامة بخصم يقرها مجلس التخاصية بموافقة مجلس الوزراء
3- الاستثمار في الأصول المالية
4- تمويل النشاطات الاقتصادية والاستثمارية الجديدة
5- إعادة تأهيل وتدريب العاملين في المؤسسات والهيئات
6- شراء سنوات الخدمة للعاملين لنقلهم إلى مظلة الضمان الاجتماعي

- حدد القانون استخدام عوائد التخاصية بقرار من ← مجلس الوزراء
- صندوق عوائد التخاصية يشرف عليه ← مجلس التخاصية

أساليب التخاصية:

1- الاستغناء

هو طرح الملكية العامة للبيع او تمليكها للعامة أو تصفيتها

- أنواع الاستغناء:

- الاستغناء بواسطة البيع:

قد يكون البيع لكامل حصة الحكومة في مشروع معين او لنسبة معينة من الملكية

1- **بيع المؤسسة للعامة ← يكون ذلك بعرض أسهم الشركة لبيعها في البورصة**
2- **بيع المؤسسة للمديرين ← إذا تبين قدرتهم على الشراء وتسيير المشروع جيدا**
3- **بيع المؤسسة للعمال** حيث يتم بيع أسهم الشركة أو جزء منها للعاملين فيها بهدف:
- حماية العاملين من الاستغناء عنهم - تقديرا للعاملين على الجهود التي بذلوها

4- **البيع لشريك استراتيجي (المزايا)**
- تطبيق أحدث الأساليب في إدارة المشروع
- تطوير المشروع باستخدام التكنولوجيا المتقدمة
- انفتاح الشركة على الأسواق العالمية
- توفير رأس المال بالعملة الأجنبية وتعزيز بنية السوق المحلية
- اقتباس أساليب البيع والتسعير الحديث لتحقيق الأرباح
- تعظيم حقوق المساهمين في المدى البعيد لأن من مصلحة الشريك العمل على تحسين الربح

- الاستغناء بواسطة التحويل المجاني:

تعطى أسهم المؤسسة للعاملين أو للعملاء أو للعامة أو لمالكي المؤسسة السابقين

- الاستغناء عن طريق التصفية:

إنهاء ملكية الدولة لبعض مشروعاتها ذات الأداء الضعيف عن طريق بيع الأصول إذا لم يتوافر مشتري لذلك المشروع

2- الاستبدال:

إجراء سلبي تتخلى بواسطته الحكومة عن المشروعات العامة للقطاع الخاص بالتدريج

- أنواع الاستبدال:

- الاستبدال بالانكماش:

عندما ينمو دور القطاع الخاص نتيجة عجز القطاع العام من ناحية و إدراك القطاع الخاص حجم الطلب على السلع والخدمات المعينة

- الاستبدال بالانسحاب:

عندما يكون إحجام القطاع العام مقصودا ويتم ذلك بإغلاق المؤسسات المتعثرة أو إلغاء المعونات المقدمة لها وتسريع القطاع الخاص على التوسع في ذلك الحقل

> **- السوق السوداء:**
> تتكون من تعاملات تجارية تتجنب قوانين وضرائب وتشريعات تجارية في الدولة

3- التفويض:

تقوم الدولة بتفويض القطاع الخاص لإنتاج سلع او تقديم خدمات بشكل جزئي أو كلي

- يتم تنفيذ التفويض عن طريق:

- عقود الإدارة:

عن طريق التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة مؤسسة عامة وتبقى ملكيتها بيد الدولة

☑ **مزايا التفويض عن طريق عقود الإدارة:**
- **تخفيض تكلفة تقديم الخدمات**
- **تحقيق المرونة وسرعة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة**

- منح الامتياز ← عقد الامتياز يسمى (عقد الدولة)

عقد تعهده السلطة الإدارية في إدارة المرفق العام إلى ملتزم يقوم بتمويل المرفق فيستقل بتبعاته المالية ويستأثر بكل الأرباح ويتحمل كل الخسائر

- أشكال الامتياز (للامتياز شكلان أساسيان):

1- التأجير

مستأجر يستخدم أملاك خاصة بالدولة وتبقى ملكية المؤسسة العامة للدولة مقابل مبلغ

2- نظام البناء والتشغيل والتحويل (BOT)

تعهد الدولة لإحدى الشركات الخاصة بموجب اتفاقية تتولى بموجبها مهمة تصميم وبناء مرفق مقابل منحها امتياز بإدارة وتشغيل هذا المرفق لفترة زمنية تكفي لاسترداد أصل التمويل والأرباح المتوقعة

- أمثلة من الشركات الأردنية على كل نوع من أنواع التخاصية:

1- الاستغناء عن طريق البيع لشريك استراتيجي:
- شركة الاسمنت الأردنية للشريك شركة لافارج الفرنسية
- شركة الاتصالات الأردنية لشركة فرانس تيليكوم \ البنك العربي

2- الاستغناء عن طريق بيع المؤسسة للعامة:
- بنك القاهرة عمان - بنك الإسكان - بنك الصادرات والتمويل
- شركة الدباغة والاجواخ - بترا للنقل السياحي - شركة الكهرباء
- شركة الألبان الأردنية

3- الاستغناء عن طريق بيع المؤسسة للعمال:
- شركة الاسمنت الأردنية (خمسين ألف سهم للعمال)

4- الاستغناء عن طريق التحويل المجاني:
- الشركة الملكية الأردنية للموظفين (7.7%)

5- الاستغناء عن طريق التصفية:
- جريدة صوت الشعب

6- التفويض عن طريق عقود الإدارة:
- عقد إدارة مياه ومجاري العاصمة حيث تم التعاقد مع شركة فرنسية (ليما)

7- التفويض بحق منح الامتياز عن طريق التأجير:
- الشركة الأردنية للسياحة والمياه المعدنية (منتج حمامات ماعين) حيث تم تأجيرها لشركة فرنسية أردنية (أكور \ آرام) ومن ثم نقلت إلى مستثمر عربي شركة جنة

8- عن طريق عقد البناء والتشغيل وإعادة الملكية:
- محطة تنقية المياه العادمة (خربة السمراء)
- إدارة وتدوير النفايات الصلبة في منطقة عمان الكبرى
- توسعة مطار الملكة علياء الدولي
- خط السكة الخفيف بين عمان والزرقاء

9- عن طريق عقد البناء والتملك والتشغيل:
- مشروع إنشاء محطة لمعالجة والتخلص من النفايات السامة والصناعية

- أجريت دراسة لتقييم تجربة التخاصية في الأردن على عدة مستويات

1- مستوى المستهلكين
- **تحسن كفاءة العمليات - تطبيق المعايير الدولية - تحسنت جودة الخدمات**

2- حول تأثيرات برنامج التخاصية على العاملين في الشركات
- **حرصت على إبقاء العاملين في تلك الشركات مع إعطاء خيار التقاعد الاختياري**
- **أجور العاملين قد ارتفعت في القطاعات**
- **تحسنت بيئة العمل ومستوى الأمن والسلامة**

3- مستوى الأداء المالي والتشغيلي للشركات
- **تحسن ملحوظ في الأداء المالي والتشغيلي للعديد من الشركات**

4- مستوى المالكين والمشغلين
- **حصول المالكين والمشغلين على منافع متوسطة**

- مزايا نظام (BOT) للقطاع العام:

1- **يمكن الدولة من تنفيذ العديد من مشاريع البنية التحتية**
2- **يخفف العبء المالي عن الخزينة ويساعد الدولة على توجيه مواردها العامة**
3- **يسهم في توفير العملة الأجنبية من خلال مشاركة الأجنبي في التمويل والتنفيذ**
4- **خلق فرص عمل جديدة خلال فترة إنشاء وتشغيل المشروعات**
5- **جلب تكنولوجيا حديثة وخبرة فنية التي تحرص الشركات على توظيفها**
6- **رفع كفاءة التشغيل ومستوى خدمات البنية الأساسية** بسبب إمكانات القطاع الخاص
7- **يحقق العدالة في توزيع الأعباء المالية للمشاريع الممولة**

- مزايا نظام (BOT) للقطاع الخاص:

1- **فتح مجالات جديدة لأنشطة القطاع الخاص**
2- **تحقيق العديد العوائد المالية والاستثمارية**
3- **سداد قروض المشروع من الإيرادات التي يدرها تشغيل المشروع**
4- **توزيع المخاطر على الأطراف المنفذة للمشروع نتيجة وجود حزمة تعاقدية**

إعداد: محمد بلاسمة ومحمد الفار

الفصل السادس: الهندرة

- مؤسس نظرية هندسة إجراءات العمل ← مايكل مارتن هامر
- الهندرة مركبة من كلمتين ← هندسة وإدارة

- تعريف الهندرة:

1- إعادة البناء التنظيمي بشكل جذري عن طريق إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء و خفض الكلفة

2- إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة

3- إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء

4- تغيير المنهج الأساسي في العمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء

5- إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة

6- وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره

7- تغيير جذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية من حيث الكم والكيف

8- إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية في صفة جذرية

- العناصر الأساسية التي تقوم عليها الهندرة:

1- إعادة التفكير في الأساسيات:

- طرح أسئلة مثل لماذا نقوم بعمل هذا لماذا نتبع أسلوب معينا في أدائه؟
- الهندرة تبدأ من العدم دون أي فرضية مسبقة (دون إجراءات تجميلية)
وتركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن

2- العمليات:

مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي يتم تصميمها لتحويل مدخلات إلى مخرجات بهدف تحقيق رغبات العملاء

- التركيز على العمليات (نظم العمل) ← يعتبر محور الهندرة
فهو يميزها عن وسائل التطوير الإداري التقليدي التي تركز على التقسيمات الإدارية

3- إعادة التصميم الجذري:

- تغيير من الجذور يكون بالتخلص من القديم التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة

4- تحقيق نتائج فائقة:

إن هدف الهندرة تحقيق أعلى معدلات أداء

- عوامل نجاح إعادة هندسة نظم العمل:

1- التخطيط الاستراتيجي
2- التزام وقناعة الإدارة العليا
3- تكنولوجيا المعلومات
4- الاتصال الفعال
5- مشاركة العاملين وتمكينهم
6- تقبل التغيير

- مراحل إعداد هندسة نظم العمل:

1- الإعداد:

- الإحساس بالمشكلة وضرورة التغيير
- الإيمان بفكر الهندرة وفاعليتها كأداة لإعادة البناء التنظيمي
- تحديد تقنية المعلومات الأزمة لتطبيق مشروع الهندرة
- إعادة الجدول الزمني للعمل
- تحديد أهداف المنظمة بشكل قابل للقياس

2- التشخيص:

- تحديد فريق الهندرة
- وضع قائمة بالأولويات
- تحديد العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها
- تحديد أهداف الأداء ووضع معايير القياس
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل

3- إعادة التصميم:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة
- إعادة هيكلة الموارد البشرية (يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)

4- التطبيق:

- تطبيق التصميم الجديد - التغذية العكسية

- فوائد إعادة هندسة نظم العمل:

1- تجميع الأعمال ذات التخصصات المتشابهة المختصة مما يوفر وقت وجهد وكلفة

2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة

3- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل

4- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم

5- يتحول التركيز في معايير لأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج

6- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة
ففي الهندرة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى على بناء على قدرات الموظف وليس على أدائه

7- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات
بحيث يتم التركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية ورضى الجمهور

8- يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي الهندرة تلغي المستويات الإدارية الهرمية

9- تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية ففي المنظمات المهندرة
تتحول جهود العاملين نحو خدمة المستفيدين بدلا عن خدمة رؤسائهم

10- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين

- فرق العمليات

مجموعة من الموظفين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة

- معوقات تطبيق إعادة هندسة النظم:

1- عدم قناعة الإدارة العليا في المنظمة بمفهوم الهندرة وأهمية تطبيقه
2- مقاومة العاملين لتطبيق مفهوم الهندرة
3- عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة
4- عدم وضوح أدوار بعض الموظفين في مشروع الهندرة
5- ضعف تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مشاريع الهندرة
6- عدم الاستمرار في مشروع الهندرة عند وجود مشاكل او الإحساس بالنجاح الجزئي
7- عدم توفير الموارد المالية الكافية لتطبيق مشروع الهندرة
8- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة
وعدم العمل على تغيير السلوكيات التي تتعارض مع قيم العمل الجديدة

- ثقافة المنظمة

مجموعة مبادئ وقيم سائدة لدى العاملين التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى

الفصل السابع: التمكين الإداري

- تعريف التمكين لغة ← الاستطاعة والقوة والشدة

- تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري منذ أواخر القرن العشرين فاعتبر احد فلسفة الإدارة الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنفتحة؟

بسبب تحول التنظيمات من منظمة الأمر والتحكم إلى منظمة التمكن والتعلم التي ترى في العنصر البشري موردا أساسيا تسعى إلى استثماره واعتباره شريكا

- تعاريف التمكين الإداري:

1- تخويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل....

2- تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة

3- تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة

4- إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين في المهام مع مسؤوليتهم

5- إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين

- يقوم التمكين الإداري على بعدين:

1- بعد المهارة:
إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب مثل بناء الثقة والقيادة

2- بعد الإدارة:
أعطاء العاملين حرية التصرف وصلاحية اتخاذ القرارات كأعضاء في المنظمة

- يختلف مفهوم التمكين الإداري عن مفهوم تفويض الاختصاصات:

	التمكين	التفويض
صفة القرارات	حالة دائمة	حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها
المسؤولية	مسؤولية شاملة	مسؤولية مشتركة بين المفوض والمفوض إليه

- فوائد التمكين الإداري:

1- على مستوى المنظمة يقوم التمكين الإداري على:
- تحسين جودة المنتج
- تقليص التكاليف
- زيادة القدرة التنافسية
- الاستغلال الأمثل للموارد
- زيادة فعالية الاتصال بين المنظمة والمخدومين
- خفض نسبة دوران العمل

2- على مستوى الفرد يقوم التمكين الإداري على:
- إشباع حاجات الفرد
- تحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل
- زيادة ثقته في نفسه وتشجيعه على الإبداع
- الالتزام بروح الفريق وتعزيز ولائه التنظيمي

- دوران العمل:
- حركة الموظفين في المنظمة خاصة فيها يتعلق بحركة التعيين وترك العمل مما يؤثر على العدد الإجمالي للموظفين في وقت معين

- مبادئ التمكين الإداري مستمدة من كلمة (EMPOWER) حسب ثوماس ستران

1- تعليم العاملين
لأنه يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين

2- الدافعية motivation
على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق عمل

3- وضوح الهدف purpose

4- الملكية Owner
يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات او إيجاد خطط لزيادة عوائد العاملين تؤدي إلى تعزيز ولائهم

5- الرغبة في التغير will to change

6- نكران الذات Ego
إتباع نمط إداري قديم متمثل بالسيطرة والسلطة

7- الاحترام Respect
إن عامل التمكين هو الاعتقاد بان كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه فان مفهوم الاحترام هو عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لان عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كله جهود التمكين الإداري

- تعاريف إدارة الجودة الشاملة

1- أسلوب يقوم على تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة هدفها الأساسي في خدمة العميل

2- فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته

3- نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال مشاركة المديرين والموظفين باستخدام طرق كمية وإحصائية لتحسين العملية الإدارية

4- منهج إداري يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في الخدمة يرى أن الهدف الرئيسي لمنظمته خدمة المستفيد

- أول من استخدم قاعدة باريتو ← جوزيف موسى جوران
- أول من وضع مفهوم "الجودة هي الحرية" ← فيليب كروسبي
- أول من أوجد برنامج المعيب الصفري ← فيليب كروسبي

- اتجاهات مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

1- مفهوم مبني على أساس العميل ومتطلباته
2- مفهوم مبني على أساس النتائج النهائية
3- مفهوم مبني على أساس الأدوات الإحصائية والوسائل العلمية المتاحة

- مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1- مرحلة ضبط العامل للجودة:
- تركزت في أعمال التصنيع والإنتاج
- اعتمدت على إعطاء عامل واحد أو أكثر مسؤولية إنتاج المنتج بكامله

2- مرحلة ضبط المشرف للجودة:
- مفهوم المصانع الحديثة تتبع لهذه المرحلة
- دمج مجموعة عاملين يقومون بأداء نفس العمل ضمن وحدات يتولى إدارتها مشرف
مشرف الجودة ← الشخص المسؤول عن مراقبة الجودة

3- مرحلة ضبط مفتش الجودة : بسبب ازدياد العاملين
- المفتش ← الشخص المسئول عن المنتج وضبط جودة الإنتاج

4- مرحلة ضبط الجودة باستخدام الطرق الإحصائية :
- تميزت بزيادة فاعلية المؤسسات الصناعية الكبيرة ومعتمدة على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة

5-مرحلة تأكيد الجودة:
- تقوم على توجيه كافة الجهود لتوقي وقوع الأخطاء
- تتضمن رقابة شاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم منتج حتى وصوله للسوق

6- مرحلة إدارة الجودة:
- إحدى استراتيجيات المنظمة الرئيسية التي تتضمن جودة العمليات والمنتجات
- ترتكز على العمل الجماعي ومشاركة العاملين والموردين

- العوامل التي دفعت القطاع العام بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

1- ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين
2- الطلب المتزايد على تحسين الإنتاجية
3- اهتمام النموذج البيروقراطي بتحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز
4- ارتباط الجودة بالإنتاجية

- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- سرعة إنجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة في القطاع العام
2- انخفاض شكاوي المراجعين من عدم جودة الخدمة المقدمة الهم
3- تحسين الاتصال والتنسيق بين الوحدات التنظيمية
4- تحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم ورفع الروح المعنوية وخفض شكاوي العاملين
5- تحديد وتقليص وقت الموظفين وجهدهم
6- تقليل كلفة التشغيل وهدر الموارد نتيجة التزام الإدارات العليا في المنظمات العامة
7- إكساب العاملين قدرات ومهارات عالية
8- مأسسة العمل الحكومي والبعد عن الشخصنة
9- الحد من ممارسات الفساد الإداري

- جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي:
- تعتبر جائزة تقدم لمؤسسات القطاع العام التي تتمتع بإدارة جودة شاملة

- عناصر إدارة الجودة الشاملة (المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة)

1- التركيز على العميل من خلال:
- بذل المزيد من الجهد لتحديد احتياجات العميل و تحسين الأداء لتحقيق هذه الحاجات
- لا يقتصر التركيز على العميل الخارجي بل يشمل جميع العاملين في المنظمة

- تعريف العميل :
مراقب الجودة الأول ومحور اهتمام المنظمات كانت ربحية أو خدمية (مصدر دخلها)

2- مشاركة العاملين :
- الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد في موقف جماعي لتحقيق الأهداف الجماعية والاشتراك في المسؤولية عن تحقيقها

- أسس هذا التعريف:
- المشاركة تعني الاشتراك العقلي والانفعالي ولا تقتصر على النشاط العضلي
- المشاركة هي التي تحفز الأشخاص للمساهمة في المواقف والابتكار
- تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية في أوجه نشاط التنظيم المختلفة

3- التزام ودعم الإدارة العليا:

4- استخدام أسلوب علمي في اتخاذ القرارات :
يتضمن تحديد المسؤولية بدقة وتحديد أماكن حدوث الخلل في العمليات وطرق معالجتها

5- استمرارية التحسين:
- ذلك بمنح الحوافز المادية والمعنوية واعتبار الجودة شعاراً للمنظمة
- التحسين ← الزيادة في أمر فيه نقص ليصبح أكثر قربا من الواقع المفروض

6- تدريب العاملين:
وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته

7- فرق العمل:
- اشتراك جميع عاملي المنظمة في جهد متناسق لتحسين الأداء في جميع الاحتياجات

8- القدرة على الاتصال الفعال:
اتصال يعبر عن عملية نقل وتبادل المعلومات بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات

9- وحدة أهداف العاملين والمنظمة:
تقوم على تعريف الموظفين بالمنظمة وأهدافها ودورهم في تحقيق الأهداف

10- تخطيط استراتيجي

- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

1- عدم وجود منافسين للقطاع العام
2- عدم مرونة القوانين والأنظمة
3- ضعف مستوى التحفيز
4- الفشل في تغيير ثقافة المنظمة
5- توقع نتائج سريعة تظهر من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة
6- عدم استقرار القيادات الإدارية
7- الاعتماد على الإدارة الهرمية
8- الاعتقاد الخاطئ بأن تطبيق إدارة الجودة يحتاج لزيادة التكاليف
9- عدم إعطاء المنظمة هذا المفهوم فرصة كافية للتطبيق بسبب مقاومة التغيير
10- صعوبة ترويج فكرة روح الفريق الواحد في بيروقراطيات القطاع العام
11- يرتكز نموذج إدارة الجودة على إشباع حاجات المستفيدين وفي القطاع العام يصعب تحديد المستفيدين بدقة

- تعاريف إدارة المعرفة:

1- عملية تراكم وتوليد المعرفة بكفاءة وتسهيل المشاركة بالمعرفة وإدارة قاعدتها
2- تحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية
3- عملية إدارة المعلومات المخزونة في المنظمة بصورة نظامية كفوْة
4- التزام المنظمة بإيجاد معرفة جديدة ذات علاقة بمهامها وتجسيدها بشكل سلع
5- عملية تسهيل المشاركة بالمعرفة تؤسس لعملية التعلم المستمر من خلال المنظمة
6- عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية
7- طريقة يمكن للمنظمات من خلالها تحسين جمع المعرفة واستخدامها ونشرها
8- مزيج معلومات وخبرات وقيم يمكن توظيفها واستخدامها في أعمال المنظمة
9- قدرة فريق المعرفة في المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعرفة
10- في اللغة ← تعني العلم والقدرة على الفهم والتمييز

- الفرق بين مفهوم المعرفة و مفهوم البيانات ومفهوم المعلومات:

- البيانات:

- مجموعة من المفاهيم والصور والرموز والأرقام التي لم تتم معالجتها
- تشكل المادة الأولية التي يتم استخراج المعلومات منها

- المعلومات:

- بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح ذات معنى ودلالة وفائدة بعد تفسيرها
- المعلومات تبدأ من حيث تنتهي البيانات

- المعرفة:

- المحصلة النهائية لاستخدام المعلومات الجديدة التي نجمت عن معالجة البيانات
- تبدأ المعرفة من حيث تنتهي المعلومات
- المعرفة يجب أن تصاحبها الحكمة

- الحكمة:

- الجاهزية وإدراك الإمكانات والتركيز على البيئة الاجتماعية المحيطة بمكان العمل
- تعتبر الحكمة وفقا للفكر الإسلامي درجة أعلى من العلم فهي تعني معرفة الحق

- التسلسل من البيانات إلى الحكمة:

البيانات ← المعلومات ← المعرفة ← الحكمة (قمة المعرفة)

- 80 % من المعرفة في المنظمة ← معرفة ضمنية مختزنة في عقول العاملين
يطلق عليهم رأس المال الفكري

- تسمى المعرفة الظاهرة ← المعرفة الراسخة

- فوائد إدارة المعرفة:

1- المساهمة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة
2- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين
3- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة
4- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة
5- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية
6- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين
7- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات
8- خفض التكاليف
9- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف القطاعات

- معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

1- عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة
2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة
3- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة
4- الاختيار غير مناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة
5- عدم توفر ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة
6- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة
7- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة منظمة على تبني تطبيقه

- أنواع المعرفة:

المقارنة	المعرفة الصريحة (ظاهرة)	المعرفة الضمنية
الطبيعة	معرفة رسمية (مهيكلة)	معرفة غير رسمية (غير مهيكلة)
التوثيق	يمكن توثيقها أو تدوينها	يصعب توثيقها
قابلية التداول	يسهل تداولها ومشاركتها باستخدام آليات التنقيب	يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية من خلال: تفاعلات شخصية والمحاكاة
المصدر	مستندات- برامج حاسوبية قواعد بيانات- براءة اختراع	عقول الأشخاص
قابلية الفهم	مفهومة يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال	ليست مفهومة لصعوبة التعبير عنها أو صعوبة تدوينها
الشكل	أدلة تعليمات- تقارير نتائج أبحاث وأدلة إجراءات عمل	خبرات وأفكار ومعتقدات ووجهات نظر ومهارات
الاستخلاص	يسهل استخلاصها	يصعب استخلاصها
القياس	قابلة للقياس	يصعب قياسها
الوصف	جماعية أو منظميه	فردية أو ذاتية

- عناصر إدارة المعرفة:

1- عمليات إدارة المعرفة وتشمل:

① توليد المعرفة(خلق المعرفة) ← تعتبر من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية
- يتم خلق المعرفة من خلال:
- المصادر الداخلية ← وثائق- سجلات- عاملين
- المصادر الخارجية ← شراء- استئجار- اندماج- انترنت

② خزن المعرفة ← حفظ المعرفة من الضياع وتحويلها إلى بناء داخلي

③ توزيع المعرفة ← تبادل أفكار (من تعلم علما فكتمه ألجمه الله بلجام من نار)

④ تطبيق المعرفة ← استفادة فعلية من المعرفة بطريقة فعالة (يتطلب تفويض)

2- تكنولوجيا إدارة المعرفة وتعني:

- الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات
- مثل ← نظم عمل المعرفة- نظم دعم القرارات- نظم أتمتة المكاتب

3- فريق المعرفة ← مرتكز أساسي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها

- يتكون فريق المعرفة من: final

① صانعوا المعرفة
باحثون ومصممون وكتاب ومحللو نظم ومبرمجون مسؤولين عن توليد المعرفة

② مديرو المعرفة
هم مديرو المعرفة الظاهرة ← موظفون يقومون بعمليات توليد المعرفة وتصنيفها
مديرو الضمنية ← يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة والخبراء

③ إدارة معرفة الزبائن
- تمثل البناء الخارجي للمنظمة وتعبر عن المستفيدين الخارجيين للمنظمة
- تهدف إلى اكتساب معرفة موجودة عند المستفيدين وإدخالهم كشركاء في المعرفة

- تعاريف الحكمانية

- طريقة يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق هدف التنمية
- عمليات وهياكل تتخذها المؤسسات لإدارة وتوجيه عملياتها العامة
- فلسفة جديدة للتعبير عن مضمون اقتصادي ومالي واجتماعي
- حكم يصور رفاهية الإنسان ويعزز من فرصة حريته الاقتصادية والاجتماعية
- ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع

- مسميات أخرى للحكمانية:

- الحاكمية - إدارة الدولة والمجتمع - إدارة عامة متجددة
- إدارة مجتمعية - الحكم الرشيد - الحكامة - الحكم الصالح - إدارة الحكم

- استخدم مصطلح الحكمانية لأول مرة ← من قبل البنك الدولي
- النهج الأكثر نجاعة لتسيير الشأن العام ← الحكمانية

- مكونات الحكمانية:

1- دور الحكومة:

- تهيئ البيئة السياسية والقانونية المناسبة
- تأكيد الاستقرار والعدالة في السوق
- تضع الإطار العام القانونية والتشريعي لأنشطة القطاع العام والخاص
- تهيئة بيئة تساعد على التنمية البشرية في المجتمع من خلال السلطة التشريعية

2- القطاع الخاص:

- تستطيع الحكومة تقوية وتطوير القطاع الخاص من خلال إتباع الآليات التالية :

- خلق بيئة اقتصادية مستقرة
- إدامة التنافسية في الأسواق
- تحسين مستوى دخول الفقراء ومعيشتهم
- تنفيذ القوانين والالتزام بها
- تعزيز المشاريع التي تؤدي لخلق فرص جديدة للعمل
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها
- استقطاب الاستثمارات ونقلها للطبقة الفقيرة

3- دور مؤسسات المجتمع المدني (مؤسسات غير حكومية /جمعيات /أحزاب/ نقابات)

- دور مؤسسات المجتمع المدني في الدولة

- تؤثر على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود وقطاعات من المواطنين
- تعميق المسائلة والشفافية بنشر المعلومات على نطاق واسع
- السماح بتداولها وتساعد الحكومة على أداء أفضل للخدمات
- تعمل على تربية المواطنين على ثقافة مفهوم الديمقراطية
- العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون

- يشكل المجتمع المدني ← رأس المال الاجتماعي
- التنمية المستدامة ← التنمية التي توفر حاجيات الحضر دون تضحية

- من مؤسسات المجتمع المدني

صحافة- اتحادات- مؤسسات غير حكومية- جمعيات- أحزاب- نقابات

- عناصر الحكمانية الجيدة:

1- خدماتية ← تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وبخاصة ذوي الدخل المتدني

2- المسائلة ← متخذو القرار مسؤولين أمام الجمهور

3- تطوير الموارد والأساليب اللازمة لنجاح الحكمانية

4- تعزيز سلطة القانون الأنظمة عادلة (محترمة للإنسان)

5- التمكين ← تعزيز جميع الأطراف بالمكون الحكماني

6- الكفاءة والفاعلية ← الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وإنشاء بيئة تحقق أهدافاً

7- تحديد المشاكل

8-الشفافية ← حرية تدفق المعلومات بشكل شفاف لتكون في متناول الجميع

9- الشرعية ← أصل ممارسة اعتمادها على القوانين أي تسلط كل القوانين بحيث تكون القرارات مقبولة لدى العامة

10- الاستمرارية ← استمرارية الإدارة الحكمانية بشكل دائم لا يتغير بتغير الحكومة

11- المشاركة ← جميع الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات

12- اللامركزية ← تركز الإدارة العليا على الإشراف والمتابعة وترك التنفيذ والرقابة للإدارة الأدنى

الحكومة التي لا تنام ← نهائي (مهم) final

علل أصبح تطبيق الحكومة الالكترونية مطلب ملح وليس ترف؟

- لبناء منظمات حكومية الكترونية تسهل الإجراءات
- تزيد من جودة الخدمات المقدمة وتخفيض كلفتها
- تضمن الشفافية في العمل
- تعزز مشاركة المواطنين في الرقابة والمساءلة

- صيغة أخرى
ظهور مفهوم الحكومة الالكترونية

- تعريفات الحكومة الالكترونية:

1- تقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين الكترونيا

2- تمكين الأجهزة الحكومية من تقديم خدماتها على مدار الساعة بالوسائل الالكترونية

3- الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من اليدوي إلى الالكتروني

4- استخدام نتائج ثورة المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات حكومية ذات جودة

5- أتمتة التعامل فيما بين الإدارات الحكومية بعضها ببعض وبينها وبين القطاع الخاص والمواطنين البرمجيات الحديثة

- فئات جهات الاتصال:

1- المواطنين ← تتيح لهم إنهاء معاملاتهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي
2- المنظمات الخاصة ← مثل تعبة النماذج وطرح المناقصات ودفع رسوم المعاملات
3- المنظمات العامة ←التنسيق بين منظمات القطاع العام لإنجاز المعاملات بكفاءة

- مراحل تطبيق الحكومة الالكترونية:

1- مرحلة الوجود:
- بناء بوابة حكومية أساسية على الانترنت تخصص لاستخدام الخدمات الحكومية
- الإعلان عن بدء توفير الخدمات الكترونيا بوسائل الإعلام المختلفة

2- مرحلة التفاعل ← تبادل المعلومات بين طالب الخدمة ومقدمها
- إتاحة إمكانية ملء النماذج بعد طباعتها من شبكة الانترنت
- توفير خدمة الصوتية للخدمات الحكومية المسجلة على شبكة الانترنت

3- مرحلة التنفيذ:
مرحلة تمكين الجمهور من تنفيذ بعض المعاملات الحكومية بشكل كلي أو جزئي

4- مرحلة التكامل:
الربط الالكتروني بين قواعد البيانات الحكومية وتصنيفها بحسب الحاجات وليس بحسب الإدارات وبأسلوب موحد في التعامل

- فوائد الحكومية الالكترونية:

1- سهولة الحصول على الخدمة من خلال شبكات الاتصالات دون مراجعة الإدارات
2- تحقيق طفرة هائلة في انسياب البيانات بين الحكومة وطالبي الخدمة بأعلى كفاءة
3- انخفاض عدد الوثائق الورقية المستخدمة في إنجاز المعاملات
4- وضوح الأداء يسمح للمواطن الوصول إلى المعلومات بشكل سريع ودقيق
5- الحد من الفساد الإداري
6- تحقيق التنسيق بين المنظمات الحكومية
7- تقديم الخدمات على مدار الساعة طيلة أيام السنة مما يتيح خدمة العملاء
8- ترشيد الإنفاق الحكومي خفض كلفة الخدمات

- سلبيات الحكومة الالكترونية:

1- ضعف النواحي الأمنية تطبيقات الحكومة الالكترونية مما يجعلها عرضة للاختراق
2- التأثير السلبي على معدلات التوظيف في إدارات القطاع العام برفع معدلات البطالة
3- شعور الموظفين بالاغتراب والعزلة وافتقادهم العلاقات الاجتماعية
4- صعوبة مواكبة سرعة التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

- مقومات الحكومة الالكترونية:

- أولا ← متطلبات تقنية: وتتمثل في الأمور التالية:

1- توفير خدمات الانترنت وإيصالها إلى مختلف مناطق الدولة
2- إنشاء موقع حكومي واحد على الانترنت يضم جميع المنظمات الحكومية
3- البنية التحتية التقنية وتشمل:

❶ توافر الحواسيب المتطورة سواء في المنظمات الحكومية ولدى المواطنين
❷ شبكات الحاسب الآلي المترابطة ومن أنواعها:

- **الشبكة الداخلية (انترانت)**
تربط بين عدد من أجهزة الحاسب الآلي داخل المنظمة الواحدة

- **الشبكة الخارجية:**
مجموعة شبكات انترانت ترتبط عن طريق الانترنت
تقوم بربط مجموعة منظمات التي تجمعها أعمال مشتركة

- **الشبكة العنكبوتية العالمية**
من أسرع وسائل الاتصال وأكثرها مرونة وأرخصها

ثانيا ← متطلبات إدارية تستدعي تحديث الطرق التقليدية في الأمور التالية

- تصميم الهياكل التنظيمية تتلاءم مع متطلبات الحكومة الالكترونية
- إعادة توزيع الصلاحيات بين الأقسام الإدارية المختلفة
- إعادة ترتيب نظم الاتصال الإداري بين الأقسام داخل المنظمة الواحدة
- إعادة وصف المهام المطلوب تنفيذها في بعض الوظائف
- تطوير طرق سير الإجراءات الإدارية وتبسيطها
- وضع خطط تدريبية شاملة ومستمرة لتمكين جميع الموظفين
- الاتجاه نحو اللامركزية وبناء فرق العمل
- إضافة رؤى وقيم جديدة إلى الثقافة التنظيمية

ثالثا ← مقومات سياسية
توفير دعم سياسي قوي لمشروع الحكومة الالكترونية يسهم بشكل كبير في نجاحه

رابعا ← مقومات قانونية
استحداث التشريعات التي تسهل تطبيق الحكومة الالكترونية

خامسا ← متطلبات مالية
لأن تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية يتطلب تكاليف مالية كبيرة لبناء بنية تحتية

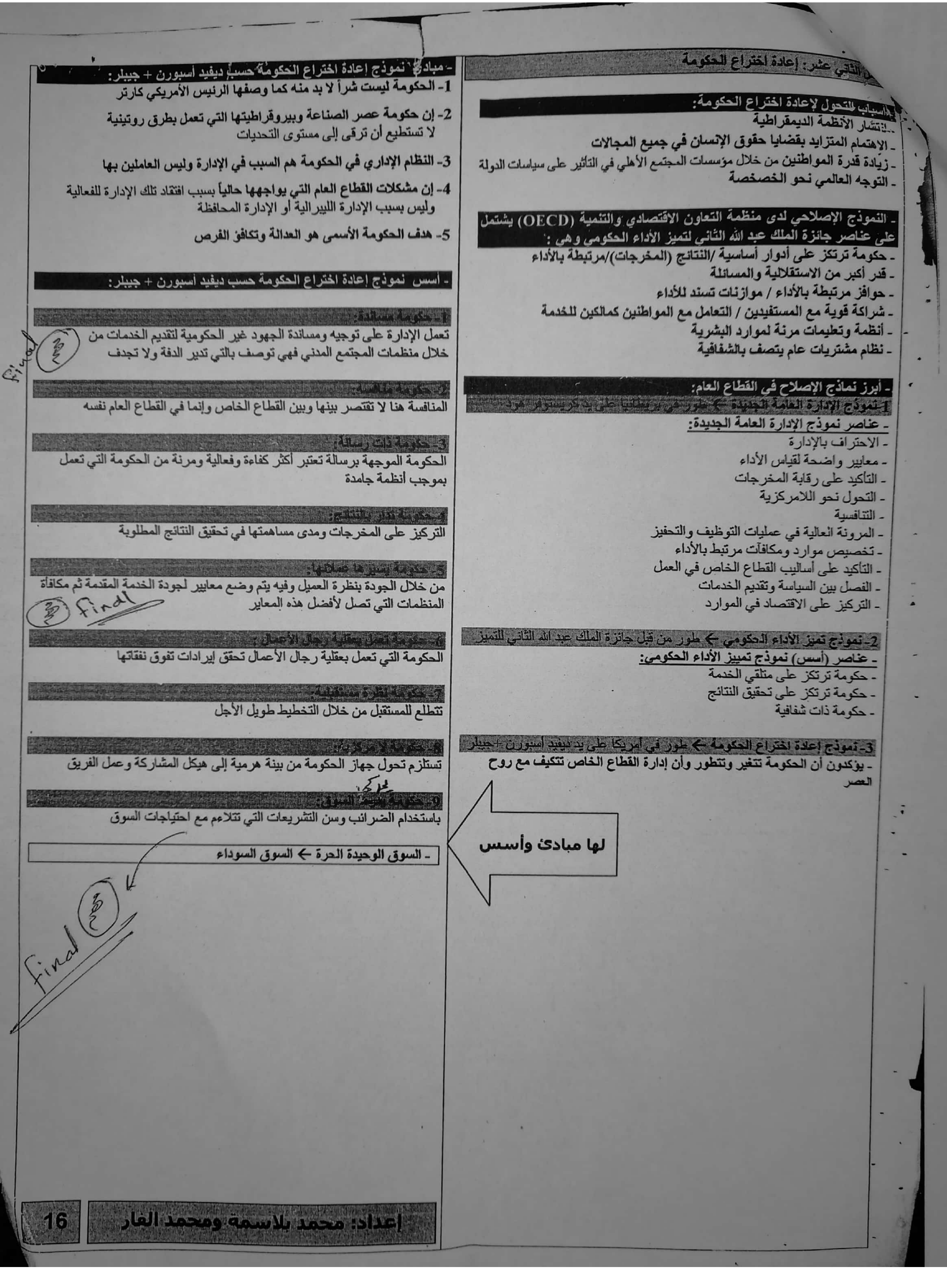
سادسا ← الموارد البشرية
إن التحول نحو الحكومة الالكترونية يتطلب توجيه التنظيمات نحو اللامركزية والتمكين الإداري وبناء فرق العمل التي تتطلب وجود عنصر بشري مؤهل ومدرب

سابعا ← العلاقات العامة
- نشر الثقافة الالكترونية بين المواطنين
- تعريفهم بتطبيقات الحكومة الالكترونية من خلال:
وسائل الإعلام المختلفة ونشر الملصقات وإقامة المحاضرات والندوات

- سؤال final :- (مهم)
من خلال دراستك لمراحل الحكومة الالكترونية
[redacted]
عند تقديمك معاملة في دائرة السير وحصلت على الرخصة فإن ذلك يعتبر :-

أ- مرحلة الوجود
ب- مرحلة التفاعل
ج- مرحلة التنفيذ
د- مرحلة التكامل

بعرفش شو الإجابة !!



الفصل الثاني عشر: إعادة اختراع الحكومة

- أسباب التحول لإعادة اختراع الحكومة:

- انتشار الأنظمة الديمقراطية
- الإهتمام المتزايد بقضايا حقوق الإنسان في جميع المجالات
- زيادة قدرة المواطنين من خلال مؤسسات المجتمع الأهلي في التأثير على سياسات الدولة
- التوجه العالمي نحو الخصخصة

- النموذج الإصلاحي لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) يشتمل على عناصر جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وهي :

- حكومة ترتكز على أدوار أساسية /النتائج (المخرجات)/مرتبطة بالأداء
- قدر أكبر من الاستقلالية والمسائلة
- حوافز مرتبطة بالأداء / موازنات تسند للأداء
- شراكة قوية مع المستفيدين / التعامل مع المواطنين كمالكين للخدمة
- أنظمة وتعليمات مرنة لموارد البشرية
- نظام مشتريات عام يتصف بالشفافية

- أبرز نماذج الإصلاح في القطاع العام:

1- نموذج الإدارة العامة الجديدة ← طور في بريطانيا على يد كريستوفر هود

- عناصر نموذج الإدارة العامة الجديدة:

- الاحتراف بالإدارة
- معايير واضحة لقياس الأداء
- التأكيد على رقابة المخرجات
- التحول نحو اللامركزية
- التنافسية
- المرونة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز
- تخصيص موارد ومكافآت مرتبط بالأداء
- التأكيد على أساليب القطاع الخاص في العمل
- الفصل بين السياسة وتقديم الخدمات
- التركيز على الاقتصاد في الموارد

2- نموذج تميز الأداء الحكومي ← طور من قبل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

- عناصر (أسس) نموذج تمييز الأداء الحكومي:

- حكومة ترتكز على متلقي الخدمة
- حكومة ترتكز على تحقيق النتائج
- حكومة ذات شفافية

3- نموذج إعادة اختراع الحكومة ← طور في أمريكا على يد ديفيد أسبورن +جيبلر

- يؤكدون أن الحكومة تتغير وتتطور وأن إدارة القطاع الخاص تتكيف مع روح العصر

لها مبادئ وأسس

- مبادئ نموذج إعادة اختراع الحكومة حسب ديفيد أسبورن + جيبلر:

1- الحكومة ليست شراً لا بد منه كما وصفها الرئيس الأمريكي كارتر

2- إن حكومة عصر الصناعة وبيروقراطيتها التي تعمل بطرق روتينية لا تستطيع أن ترقى إلى مستوى التحديات

3- النظام الإداري في الحكومة هم السبب في الإدارة وليس العاملين بها

4- إن مشكلات القطاع العام التي يواجهها حالياً بسبب افتقاد تلك الإدارة للفعالية وليس بسبب الإدارة الليبرالية أو الإدارة المحافظة

5- هدف الحكومة الأسمى هو العدالة وتكافؤ الفرص

- أسس نموذج إعادة اختراع الحكومة حسب ديفيد أسبورن + جيبلر:

1- حكومة مساندة:

تعمل الإدارة على توجيه ومساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات من خلال منظمات المجتمع المدني فهي توصف بالتي تدير الدفة ولا تجدف

2- حكومة منافسة:

المنافسة هنا لا تقتصر بينها وبين القطاع الخاص وإنما في القطاع العام نفسه

3- حكومة ذات رسالة:

الحكومة الموجهة برسالة تعتبر أكثر كفاءة وفعالية ومرنة من الحكومة التي تعمل بموجب أنظمة جامدة

4- حكومة تدار بالنتائج:

التركيز على المخرجات ومدى مساهمتها في تحقيق النتائج المطلوبة

5- حكومة يسيرها عملاؤها:

من خلال الجودة بنظرة العميل وفيه يتم وضع معايير لجودة الخدمة المقدمة ثم مكافأة المنظمات التي تصل لأفضل هذه المعاير

6- حكومة تعمل بعقلية رجال الأعمال:

الحكومة التي تعمل بعقلية رجال الأعمال تحقق إيرادات تفوق نفقاتها

7- حكومة نظرة مستقبلية:

تتطلع للمستقبل من خلال التخطيط طويل الأجل

8- حكومة لا مركزية:

تستلزم تحول جهاز الحكومة من بينة هرمية إلى هيكل المشاركة وعمل الفريق

9- حكومة موجهة السوق:

باستخدام الضرائب وسن التشريعات التي تتلاءم مع احتياجات السوق

- السوق الوحيدة الحرة ← السوق السوداء